[أصول الإدارة]

[2019]

ماجستير إدارة الأعمال المهنى

-2019-

الفهرس

التخطيط

1- أنواع التخطيط :

1) التقسيم تبعا للهدف و اتساعه :

- **الخطط الاستراتيجية :** و تعبر عن مجموعة الافعال و الاجراءات التي تصمم لانجاز الأهداف الاستراتيجية . و عادة ما تكون تلك الخطط طويلة الاجل ، و تغطي الأعمال فترة ما بين سنتين الي خمس سنوات .و يتم وضع هذه الخطط بمرفة مديري الإدارة العليا ، و الذين يتشاورون مع أعضاء مجلس الإدارة و كذلك مديري المستوي الأوسط .
- **الخطط التكتيكية :** فهي مجموعة الأعمال التي توضع و تصمم للوصول إلي الأهداف التكتيكية و لدعم الخطط الاستراتيجية .و عادة ما توضح الأعمال المطلوب إنجازها في السنة القادمة أو الثلاث سنوات القادمة ، و تلك الخطط يتم وضعها بمعرفة المديرين في المستوي المتوسطو الذين يتشاورون مع المستوي الأدني قبل رفع الخطط الي الإدرة العليا .
- **الخطط التشغيليه :** فهي مجموعة الأعمال التي تصمم لانجاز الأهداف التشغيلية و لمساندة و دعم الخطط التكتيكية و تغطي تلك الخطط فترة تقل عن السنة ، و يقوم بوضعها مديري المستوي الأدني و الذين يتشاورون مع مديري المستوي الأوسط .

2) التقسيم تبعا لمدي شمول التخطيط :

- **الخطط القومية :**و تمثل تلك الخطط التي تضعها الدولة لسنة أو لعدة سنوات قادمة، و عادة تمر بعدة مراحل و يشارك فيها هيئات و مؤسسات ووزارات الدولة و تعتمدها الجهات التشريعية فيها و تشتمل علي جميع القطاعات و المجالات و تصبو الي تحقيق المصلحة العامة .
- **خطط الأعمال (منظمات) :**و تشير الي الخطط التي تضعها منظمات الأعمال سواء طويلة المدي أو قصيرة المدي ، و تهتم بالنشاط في المنظمات القائمة أو المشروعات الجديدة ، كذلك فقد تلك الخطط علي مستوي المنظمة ككل أو علي أساس وظيفي أو جغرافي .

3) تقسيم الخطط تبعا للمدي الزمني :

- **الخطط طويلة الأجل :** و تستغرق عادة ما بين خمس إلي عشر سنوات أو أكثر و قد يطلق عليه البعض التخطيط الاستراتيجي ، و تسعي الي تحقيق الغايات الرئيسية للتنظيم و تشترك في وضعها الإدارة العليا .، و يتطلب وضعها جهدا ووقتا كبيرا كما تتطلب فكرا متعمقا و دراسات تحليلية ،ذلك بالاضافه الي الامكانات و الموارد الضخمة الضرورية لتحقيقها .
- **الخطط متوسطة الأجل :** و تتراوح مدتها ما بين سنتين أو ثلاثة الي خمس سنوات و يجب الاهتمام بها لانها تربط بين الخطط طويلة الأجل و الخطط القصيرة .
- **الخطة قصيرة الأجل :** و تتراوح مدتها من سنة الي أقل منها ، وتتميز تلك الخطط بالقدرة علي التنبؤ الدقيق بمجريات الأحداث خلالها بصورة أفضل عما سبق من خطط ، وتتطلب إمكانيات و قدرات أقل ،و لهذا فهي غالبا أكثر دقه و نتائجها أكثر واقعية و تتم التغيرات في عناصرها في أضيق الحدود .

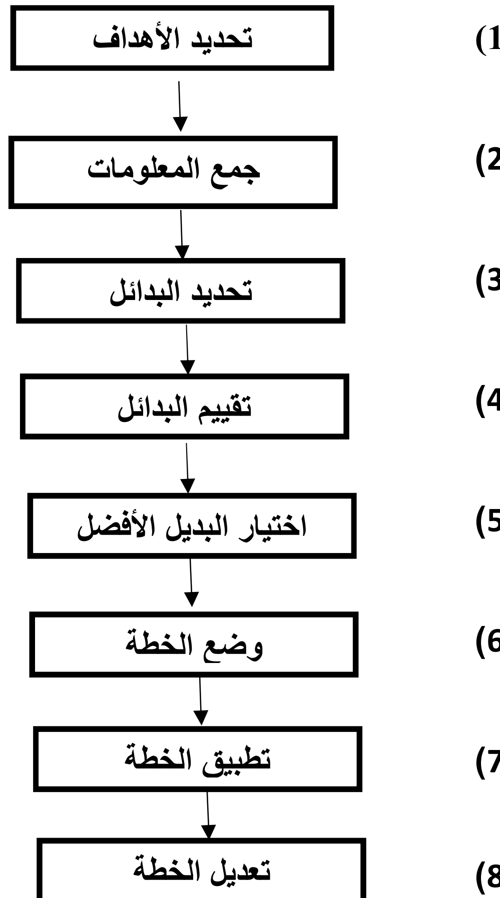
4) تقسيم الخطط وفقا لمدي تكرارها :

- **خطة مستمرة :** و تشير الي الخطة التي توضح و يستمر العمل بها مدة طويلة نسبيا و تحدد لها الأهداف و الغايات و تصاغ السياسات و إجراءات العمل و النشاط ، و تؤسس القواعد و البرامج بشكل مستقر الي حد كبير .
- **خطط مؤقتة :** و توضح هذه الخطط لانجاز مهمة محددة في فترة زمنية معينة نتيجة حدوث أمر ما في أحد المجالات و الأنشطة المتخصصة في المنشأة .

5) تقسيم الخطط من حيث المركزية :

- **خطة مركزية :** و هي الخطة التي توضع علي مستوي الادارة العليا للمنظمة التي تقوم بتحديد الأهداف و رسم السياسات ، و تقوم كل ادارة أو وحدة في المنظمة بتنفيذ تلك الأهداف في ضوء الخطة العامة للمنظمة .
- **خطة لامركزية :** و هي خطة كل ادارة أو وحدة تمثل قسما أو فرعا يتبع المنظمة و بطبيعة الحال تشتق الخطة الفرعية من الخطة المركزية .

2- خطوات التخطيط :



1- تحديد الأهداف :

يجب أولا تحديد الأهداف التي من أجل تحقيقها يتم إعدادالخطة ، ويلاحظ أن الخطط طويلة الأجل و متوسطة الأجل تتطلب أهدافا علي المدي الطويل يضعها المديرون بالإدارة العليا علي المستوي الاستراتيجي ،تشتق منها و ترتبط بها الأهداف علي المدي القصير التي يتولي وضعها المديرون بالإدارات التنفيذية علي المستوي التكتيكي .

2- تقييم العوامل البيئية :

إن الأهداف لا يتم تحديدها بصورة مجردة ،و إنما يجب أن يأخذ المديرين في اعتبارهم نتائج تقييم العوامل البيئية الداخلية و الخارجية .

- **دراسة عوامل البيئة الخارجية :** و التي تتضمن عناصر عديدة من أهمها العوامل الأقتصادية ، و العوامل الثقافية و الاجتماعية ، و العوامل السياسية و التشريعية و العوامل التكنولوجية ، حيث يتم وصف كل حالة و كل عالم و كل قطاع و ماذا سيحدث له أو فيه مستقبلا حتي يمكن تحديد الفرص المتاحه و القيود أو التهديدات السائدة .
- **دراسة عوامل البيئة الداخلية :** و في هذا المجال يجب تحليل عدة عناصر أهمها : الموارد البشرية المتاحة للمنظمة – الموارد المادية و المالية – المنتجات و متطلبات تسويقها – الموقع الخاص بالمنظمة و فروعها ، و يسهم كل ذلك في تحديد نقاط القوة التي تتميز بها المنظمة و نقاط الضعف التي يجب معالجتها و التصدي لها .

3- تحديد البدائل :

عادة ما تتمخض عملية التخطيط الناجحة عن توليد و تنمية عددا من البدائل المتاحة امام المديرين ،و مع تعدد هذه البدائل الا انها تؤدي الي تحقيق نفس النتائج و الأهداف . و تتمثل المهمة الادارية هنا الاختيار بين تلك البدائل .

4- تقيم البدائل :

غالبا ما يقدم المديرين عددا من البدائلفي محاولةللوصول الي أفضلهاو في هذا الصدد فانه يجب تحديد المعايير و المقاييس التي يتم من خلالها تقييم البدائل و تحديد أوزان لكل معيار بحيث يتم التوصل لمزايا و عيوب كل بديل .

من أهم خصائص البديل المقترح و القابل للتطبيق :

- **أن يكون عمليا**
- **أن يكون واقعيا**
- **أن يكون كفء**

5- الأختيار التخطيطي (اختيار البديل الأفضل) :

عقب عملتي تحديد البدائل و تقييمها يصبح الطريق ممهدا لانتقاء البديل التخطيطي الأفضل بمراعاة المعايير و المقاييس المحددة ،و لا شك أن لكل خطة مزاياها و عيوبها ، و هنا يقرر المسؤلين اختيار الخطط التي يكون مزاياها أفضل من عيوبها ، و تسهم في اقتناص الفرص البيئية المتاحة و ذلك بمراعاة نقاط القوة و الضعف التي تتميز بها المنظمة .

6- تكوين الخطط التشغيلية (وضع الخطة) :

عادة ما تشمل الخطة الرئيسية علي عدة خطط فرعية تشتق من الخطة و تبني علي أساسها ، و تمثل تلك الخطط أعملا و أنشطة يجب القيام بها بصورة متكاملة لتحقق كل منها هدفا فرعيا من الأهداف الكلية للخطة **و يتضح ان الخطط التشغيلية تشتمل علي تفصيلات الإنجاز المنتظرة و التي يتمثل أهمها :**

- **تحديد من سيقوم بالأعمال و يعكس ذلك المسؤليات و الواجبات**
- **تحديد متي سيتم التنفيذ و يعكس هذا المدي الزمني للتنفيذ**
- **تحديد كم تتكلف عمليات التنفيذ و يعكس ذلك الإمكانات المالية المطلوبة**
- **تحديد إجراءات التنفيذ و الرقابة و يتطلب هذا بيان نظم التشغيل و الرقابة**
- **ولهذا تركز الخطة التشغيلية علي :**
- **الأفراد – الإمكانت – الاجراءات – الزمن**

7- تطبيق الخطة عمليا :

في هذه في هذه الخطوة يتم التطبيق العملي للخطة ، حيث يبدأ الأفراد كل في أداء مهام عمله ، و توزع الموارد علي الإدارات و الأقسام بحسب المخطط لها ، و تبدأ الإدارية و الرقابة ، و تمتزج الموارد المالية و المادية و البشرية معا لتكون منتجات المنظمة .

8- من خطة إالي خطة(تعديل الخطة) :

إن التغيرات التي تحدث في البيئة ، بالأضافة إالي تحدث في المنظمة قد تؤدي إلي فشل عملية التخطيط ، و لهذا نلاحظ أن الخطط طويلة الأجل غالبا ما يتم تعديلها لتتكيف و تواكب التأثيرات البيئية ، أما الخطط قصيرة الأجل فيتم التغير فيها في أقل الحدود و بناء علي ذلك يجب دائما أن تعد الخطط البديلة لتطبيقها أو الأستعانة ببعض منها عند الحاجة لذلك .

3- عناصر التخطيط :

- **الإستيراتيجات :** و هي عبارة عن تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل .
- **الأهداف :** هي الغايات أو النتائج النهائية التي تخطط المنظمة في السعي الي تحقيقها.
- **السياسات :** هي مجموعة المبادئ و القواعد العامة التي سبق تحديدها بحيث ترشد و توجه سلوك و تصرف الأفراد و تضبط تفكيرهم و تسهم في صنع و اتخاذ القرارات في التنظيم أو في أحد وحداته ، **و يمكن تقسيم السياسات وفقا لأسس مختلفة :**

1. تقسيم السياسات حسب المستويات التنظيمية
2. تقسيم السياسات بحسب المجالات الوظيفية

أهمية وجود السياسات :

1- وجود السياسات يقلل من حسرة المديرين عند مواجهة مواقف لا يدركون كيفية التصرف فيها .
2- السياسة هى أداة المشروع فى التنسيق بين الأهداف العامة من جهة، وبين تصرفات المديرين من جهة أخرى.
3- السياسة تتضمن وحدة الفهم والتصرف من قبل مختلف المديرين عند مواجهتهم لنفس المشاكل.

- **الإجراءات:**هي الخطط التي تعد لتنفيذ الأنشطة المستقبلية إذ تمثل الطريقة التي يتم إنجاز الأعمال من خلالها ، إنها مرشد و دليل لتطبيق الأنشطة أكثر من كونها منهج للتفكير حيث تفصيلا للأحداث و تسلسلها و بيانا للأنشطة الواجب اتمامها لتحقيق هدف معين .

- **و تختلف السياسات عن الاجراءات في أن الأولي تمثل مرشدا للتفكير عند اتخاذ القرار أما الإجراءات فانها تحدد الخطوات التفصيلية للطريقة التي نفذ بها الأعمال .**

- **القواعد :** إن القاعدةخطة دائمة الاستخدام ، و تتطلب نشاطا محددا دون تغيير ، و عادة ما يكون لها هدف محدد ، و تكتب القاعدة لضمان طريقة معينة من التصرف في موقف معين . تستلزم القاعدة القيام بعمل معين و نهائي أو عدم القيام بهرومن ثم ترتبط بالاجراء من حيث كونها مرشدا للعمل و لكنها تعكس الإجراء لا تحدد أي تتابع زمني . و يمكن أن يتطور الإجراء ليصبح قاعدة عندما تصبح سلسة متعاقبة من الأنشطة أمر رسمي .

- **البرامج :** البرنامج خطة وحيدة الاستخدام يشتمل علي أنشطة متعددة يتم تنظيمها لتحقيق هدف واحد.

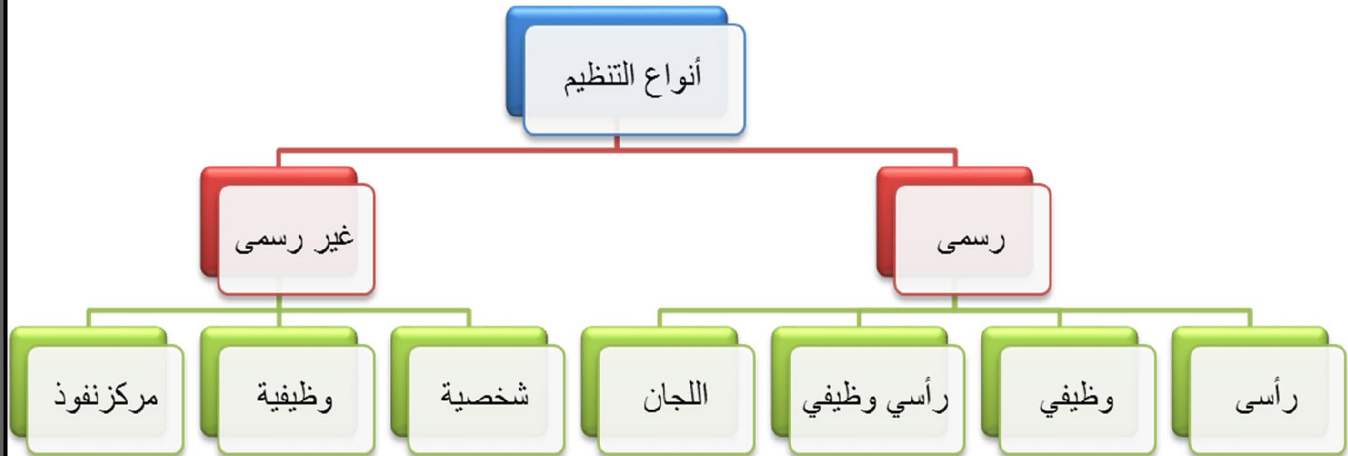
تتميز البرامج بعدة سمات و خصائص منها :

- أن البرامج تعد خليطا من السياسات و الإجراءات و القواعد.
- أن البرامج لها بدايات واضحة و نهايات محددة .
- يجب أن تكتب البرامج و تقدم للمسؤلين عنها ليلتزموا بها .
- قد يستلزم البرنامج الرئيسي إعداد العديد من البرامج المشتقة .

- **الموازنات التقديرية :** كشف بتقدير الإحتياجات المستقبلية للمنظمة ، و قد تغطي كل أو بعض أنشطتهافي فترة زمنية محددة عادة سنة ثم تقسم إالي فترات أقل ربع سنوي أو شهري و قد تكون أكثر تفصيلا لأسبوع أو يوم .

التنظيم

1-أنواع التنظيم



1) التنظيم الرسمى

التنظيم الرسمى هو الذي يتم عن طريق وعي وإدراك ، مع عقد النية والقصد لتنسيق أوجه النشاط فى منظمة أو منشأة لكي تتمكن من بلوغ هدفها وعلى ذلك فهو يكون محدد المعالم وواضح الشكل.

وللتنظيم الرسمى نمطان رئيسيان ، هما التنظيم الرأسي والتنظيم الوظيفي ، كما يوجد نمط ثالث يجمع بين هذين الاثنين ، فضلاً عن نمط رابع يقوم على أساس الاستعانى باللجان الاستثمارية.

1. التنظيم الرأسي (Line organization)

يمتاز هذا النمط التنظيمي بالبساطة ، فضلاً عن وضوح الأجهزة والأفراد والعلاقات، بالإضافة إلى السرعة فى تنفيذ الأوامر والتعليمات وبالتالى انجاز الأعمال بسبب انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل فى خطوط مستقيمة . كذلك يتحقق فى هذا النظام مبدأ وحدة السلطة الآمرة ، حيث يتلقى فيه الأفراد أوامرهم من شخص واحد – الرئيس المباشر- الأمر الذى يؤدى إلى انسجام الأعمال كلها على الطريق إلى الهدف.

بيد أن من مسالب هذا النمط التنظيمي ، أنه يحمل المديرين أعباء قد تفوق قدراتهم وطاقتهم ، حيث تركز كافة السلطات بأنواعها فى يد المدير الواحد ، الأمر الذى يشجعه على التدخل فى كافة الأمور المتعلقة بالعمل الإدارى ، ما كان ثانوياً أو رئيسياً وبهذا يضيع جزء كبير من وقت المدير فى مسائل على غير جانب كبير من الأهمية ، فى حين تهمل المسائل ذات الأهمية الكبرى لعدم إتساع الوقت لديها ، بالإضافة إلى ذلك فإن التنظيم الراسى يغفل تقسيم العمل والتخصص.

2. التنظيم الوظيفي (functional organization)

يتميز هذا النمط من التنظيم بالتركيز على التخصص فى المنشأة أو الوظائف داخل المنظمة أو المنشأة ، إذ تختص كل وحدة إدارية فيها بنشاط وظيفي محدد المعالم تمارسه حتى ولو كان ضمن مجال العمل عند وحدات أخرى .

أما مشاكل التنظيم الوظيفي فتتلخص فى أن كلاً من السلطة والمسؤلية لا تكو نواضحة تماماً ، بسبب تداخل الإشراف بواسطة الفنيين والإداريين .

3. التنظيم الرأسى الوظيفى (line and staff organization)

وهو ما يسميه البعض بالتنظيم الاستشارى وهو يجمع بين النمطين السابقين محققاً مزاياها مجتمعة ومتفادياً أهم العيوب فى كل منهما منفرداً ، فيشمل تنظيم المنشأة أو المنظمة فى هذه الحالة نوعين من ذوى السلطة : **أصحاب السلطة الرسمية وأصحاب السلطة الاستشارية .**

وأصحاب السلطة الرسمية فى هذا النمط هم الذين يديرون العمل ويبتون فى الأمور ، أما **أصحاب السلطة الاستشارية** فمهمتهم مقصورة على تقديم الرأى لأصحاب السلطة الرسمية بغير إلزام لهؤلاء ولكن إرشاد لهم فحسب ، وبخاصة فى المسائل الفنية التى قد لا يحيطون بها إحاطة كاملة .

يمتاز هذا التصنيف أن المدير يتفرغ لعمله الإدارى ملقياً عبء العمل الفنى على مستشاره المختص ، ولا يضطر إلى إضاعة كثير من الوقت فى دراسة التقارير والاطلاع على التفاصيل ، وبذلك يتيح له الوقت الكافى لإتقان العمل الإدارى ، وكذلك فإن هذا النمط التنظيمى يتسم بالمرونة ويسمح بالتوسع دون تعديل جذرى فى هيكله المقرر.

ونظراً لإزدواج السلطة فى هذا النمط ، فانه كثيراً ما تنشأ المشاكل عند المنظمات أو المنشآت التى تأخذ به ، إذا تعارض رأى الخبير الاستشارى مع صاحب السلطة الرسمية أو حينما يحدث الاحتكاك أو التضارب بين الطرفين لسبب من الأسباب.

4. التنظيم مع استخدام اللجان الفنية

هذا النمط شبيهاً بالنمط السابق ، بيد أن المشورة هنا لا تقدم بواسطة أشخاص منفردين ، بل من هيئات جماعية تتخذ شكل اللجان ، والتى تضم كل منها عدد من الأعضاء المتخصصين فى موضوع مشترك ، أو الذين يمثلون اتجاهات ذات علاقة بالموضوع الذى تختص به اللجنة.

وبعد استعراض الأنماط الأربعة من أشكال التنظيم الرسمى يتضح أن اختيار أى شكل منها يتوقف على طبيعة نشاط المنظمة أو المنشأة ، وحجم العمل الذى تزاوله ، ومدى توافر القيادات الإدارية والفنية داخلها.

2) التنظيم غير الرسمى

للتنظيم الغير رسمى طبيعة متمايزة ، هى انه لا يقوم على أساس من الوعى والإدراك بالوسيلة التى توصل إلى الهدف ، بل يقوم على علاقات لا هدف لها بالرغم من أنها قد تؤدى إلى تحقيق نتائج جماعية موحدة .

لهذا فإنه من المهم أن يتعرف رجل الإدارة على ما يقوم فى منظمته أو منشأته من تنظيمات غير رسمية ، ليستطيع أن يوجهها لصالح الجماعة ويجعل منها عاملاً يقوم عليه تماسكها بدلاً من أن يكون سبباً فى تفككها.

فى محاولة لتبويب مصادر التنظيم الغير رسمى ، يمكن تمييز ثلاث مجموعات منها ، تلك التى تقوم على الصلة الشخصية والتى تنبعث من الصلة الوظيفية ، والتى يكون مرجعها صاحب نفوذ يتجمع الأنصار حوله.

1. الصلة الشخصية

يتمثل هذا المصدر فى العلاقات التى تربط الناس ببعضهم لأسباب متعلقة بأشخاصهم ، مثل المهنة التى تجمع بين عدد من العاملين فى عدد من المنشأت ، او العقيدة الدينية والرأى السياسى والمذهب الإجتماعى ، أو التخرج من مدرسة أو معهد أو كلية واحدة .....إلخ.

ويتميز التنظيم القائم على الصلة الشخصية ، بأن خطوط السلطة فيه لا تكون واضحة ، وغالباً ما تتم الاتصالات بين أعضائه على قدم المساواة ، بمعنى انه لا يوجد فيه رؤساء او مرؤوسين ، بل أعضاء يتجهون باتجاه الجماعة التى يضمها التنظيم ككل .

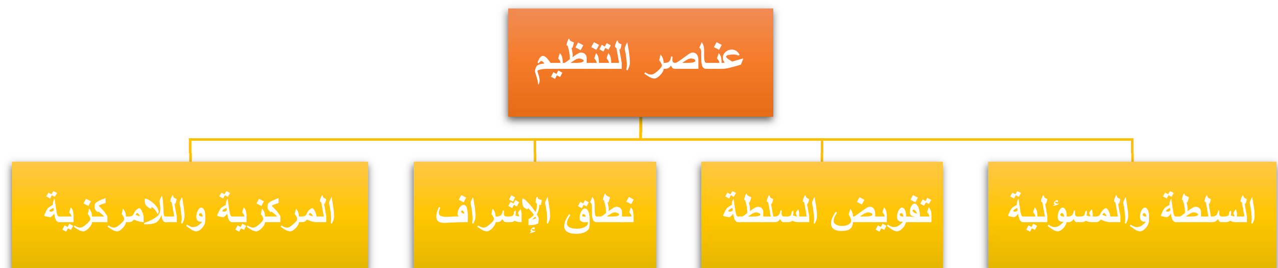
2. الصلة الوظيفية

وهى التى تنشأ بين أحد الأشخاص فى تنظيم ما وأشخاص آخرين داخل ذات التنظيم أو خارجه ، بسبب علاقات عمل مباشرة بينه وبينهم ، ومن أمثلة ذلك أن يكون الشخص خبيراً أو مراقبا مالياً أو مستشارا قانونيا ويتصل بحكم عمله مع مديرى الإدارات او رؤساء الأقسام فى المنشأة ، فيكون لنفسه تنظيما غير رسمى هو على رأسه ، نابعاً من الحاجة إليه من ذوى الصلة به ، أو من قوة شخصيته أو الخدمات التى يمكن أن يؤديها للغير أو الحماية التى يبسطها عليهم.

3. مركز النفوذ

فى كثير من الحالات نجد أن بعض أعضاء الجماعات يتمتعون بنفوذ خاص يفرضونه على باقى أعضاء الجماعة ، ويعدون بمثابة الممر الذى لابد من عبوره للوصول إلى المدي او الرئيس ، و بهذا يتحرك شعور التابعين او العاملين نحوهم إلى رغبة فى الاسترضاء ، اعتقاداً بان رغباتهم تعكس اتجاهات الرئيس ورغباته ، فيتحولون إلى مراكز قوة غير رسمية عمرها مرهون ببقائهم فى وظائفهم .

2-عناصر التنظيم



1. السلطة والمسؤلية

السلطة :حق الرئيس وفقاً لمنصبه الرسمي أن يتخذ القرارات، وأن يصدر الأوامر والتعليمات للآخرين، وأن يوجه سلوكهم .

المسئولية: تعني تحديد الواجبات التي يعهد بها العامل لكي يؤديها ويحاسب عنها.

" السلطة يمكن تفويضها، ولكن المسئولية لا يمكن تفويضها "

علاقات السلطة

ويمكن تقسيمها إلي ثلاثةمجموعات (سلطة تنفيذية ، سلطة استشارية ، سلطة وظيفية)

1) السلطة التنفيذية

الحق في توجيه عمل المرؤسين وإصدار قرارات تحكم تصرفاته، وتظهر السلطة في علاقات متدرجة ، وتتصف بأنها تنساب بمقتضاها الأوامر والتعليمات من أعلى درجات التنفيذ إلى أدناها ، وفقاً لسلسلة متصلة من العلاقات لا انفصام بينهما ، كما أن المرؤوس لصاحب السلطة ملزم بإطاعة ما يصدر إليه من أوامر .

2) السلطة الاستشاريـة

هى تلك التى يتمتع بها الخبراء مثلما سبق أن اشرنا إليه فى أنماط التنظيم الرسمى ، وهى تساعد المديرين عن طريق المشورة والرآى والتوصية ، وليس عن طريق القرار الملزم ، حيث أنها ليس لها الحق في إصدار القرارات، وإنما تقديم النصح والمشورة للسلطة التنفيذية .

3) السلطة الوظيفية

حق مدير معين أن يشرف علي آداء أنشطة تتم في وحدات تنظيمية أخري يشرف عليها مديرون آخرون وذلك لماله من خبرة أو تخصص في المجال الذي يشرف عليه .

2. تفويض السلطة

" تنازل الرئيس عن بعض سلطاته الأصلية إلي بعض من مساعديه ليمارسوها نيابة عنه "

ويرجع السبب فى ذلك إلى أمرين :

الأول غياب صاحب السلطة الأصلية عن موقع العمل لسبب أو لآخر وحينئذ – لكى تنجز الأعمال – من أن يتولى تلك السلطة شخص آخر مقين بالموقع ، ويكون التفويض عندئذ لفترة مؤقتة ويزول بزوال السبب .

الثانى فهو أن الأعمال الإدارية التى يقوم بها الرئيس قد تكون كثيرة وعبئها ثقيل ، وحينئذ لا مناص أمامه من أن يحتفظ لنفسه ببعض السلطات التى يرى لها أهمية خاصة ، ويفوض معاونيه فى البعض الآخر.

مبادئ تفويض السلطة

1) مبدأ حتمية تحمل المسئولية

إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من صلاحياته واختصاصاته لا يعني تخلي الرئيس عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضاً لبعض المرؤوسين، فالرئيس يقوم بتفويض جانب من سلطاته بصفة مؤقته مع بقاء مسؤوليته كاملة.

2) مبدأ مساواة السلطة والمسئولية

كلما قلت السلطة كلما إزدادت صعوبة أداء المسؤولية فإذا كلفنا شخصا بالبيع للعملاء فيجب أن نعطيهالحق في أن يحدد الوقت الذي يقضيه مع كل عميل وعدد المرات التي يزوره فيها ..إلخ، أي يجب أن يعطيه السلطةالكافية والتي تمكنه من أداء عمله.
فإذا لم نعطه هذه السلطة فإن قدرته على أداء مسؤوليته ستتناقص وعادة يعطى الفرد كمية كافية (مسؤولية كافية) ولكن الشكوى عموما هي الافتقار إلى السلطة الكافية لأداء العمل. (مصطفى محمود).

3) مبدأ تدرج المستويات الإدارية

ويقصد به ضرورة التعرف على مكونات كل فعالية من فعاليات أي وحدة تنظيمية وتحديد علاقاتها بالوحدات الأخرى وتفويض السلطات التي تجعل إنجاز وتحقيق هذه الفعاليات وإيجاد التوافق بينها أمرا ممكناوبعكسه سوف تكون هناك صعوبات جمة أمام تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.
ويعني ضرورة وجود سلسلة من العلاقات المباشرة للصلاحية من الرئيس إلى المرؤوس في الهيكل التنظيمي وهذا ما يؤكد أن الصلاحية في أية منظمة تكمن في مكان ما، وعليه فان وضوح هذا التدرج أمر ضروري فأيمرؤوس يجب أن يعرف رئيسه ويجب أن يعرف كذلك خطوط الإتصال المباشر التي تربط بينهما في المؤسسة.

4) مبدأ جودة الرقابة

يتوقف مدى التفويض الممكن على مدى فعالية وسائل الرقابة المتاحة حيث يجد المدير عادة أن منالصعبعليه ترك الآخرين ليؤدوا العمل ويتخذ وا القرارات بطريقتهم الخاصة، وذلك لان المدير يميل إلى الإصرارعلى أن يؤدي العمل ويتخذ القرارات بنفس الطريقة التي كان سيسلكها هو.

3. نطاق الإشـراف

"عدد المرؤسين الذين يشرف عليهم مدير أو رئيس واحد وبصورة مباشرة"

عوامل تحديد نطاق الإشراف

1. أسلوب المدير .
2. كفاءة المرؤوسين .
3. نظام الاتصالاتالمركزي
4. مدي توافر مساعدين .

5. تشابه الوظائف .
6. درجة تعقد الأعمال والأنشطة .
7. مواقع العاملين .

4. التنظيمات الادارية المركزية واللامركزية

• المركزية الإدارية

المقصود بالمركزية ، الاحتفاظ بالسلطات جميعها فى يد مستوى إدارى عالٍ ، بحيث لا يتاح لباقى المستويات أن تتصرف إلا بناء على تعليمات من ذلك المستوى أو بعد موافقته .

مزايا المركزية الإدارية :-

1. سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات بين الإدارات المختلفة.
2. التشغيل الاقتصادى الأمثل للإمكانات المتاحة.
3. صحة القرارات المتخذة نتيجة استغلال الخدمات الاستشارية المتخصصة.
4. تكوين فريق متعاون من متخذى القرارات على مستوى الإدارة العليا.
5. عدم حدوث إزدواجية فى القرارات .
6. سهولة الرقابة و إجراخلءاتها.
7. تصلح المركزيه الاداريه مع المنظمات الصغيره محدوده النشاط

عيوب المركزية الإدارية :-

1. عدم تكوين صف ثان أو تنمية طبقة بديلة من متخذى القرارات فى المنظمة.
2. انخفاض الروح المعنوية للرؤساء على المستويات الإدارية الأدنى .
3. قد يغفل متخذى القرار فى المستوى الأعلى عن بعض العوامل الهامة التى تعايشها المستويات الأقل.
4. خطورة القرار الفاشل تمتد لتشمل قطاعاً كبيراً أو المنظمة بأكملها.
5. قد تؤدى المركزية إلى نوع من الإتكالية أو الاعتماد عند أعضاء المستويات الإدارية الأدنى ، فلا يتصرفون فى أى موقف انتظاراً للقرار من الإدارة العليا ، الأمر الذى يعطل الابتكار ويضيع الأفكار الجديدة.
6. كثرة التعقيدات التي يتعرض لها المتعاملون مع الإدارة.

• اللامركزية الإدارية

تعني تفويض السلطات في جميع المستويات التنظيمية، أو تمنح فيه سلطات أصلية لمستويات ادنى ، وفقاً لما يسمح به تنظيم المنظمة أو المنشأة ، وبالتالي يعطي المرؤوسين حرية أكبر في التصرف، واتخاذ القرارات .

مزايا اللامركزية الإدارية :-

1. تحقق اللامركزية مبدأ هام من مبادئ التنظيم وهو توازن السلطات والمستويات.

2. تزيد التواصل و التفاعل بين الموظفين و تزيد الابتكار و الإبداع و تعطي فهم أفضل للوحدات الفردية
3. تحرر الإدارة من الروتين.
4. إضفاء الصفة الديمقراطية على العمل الإداري ذاته.
5. تفرغ المديرين للقرارات الهامة و عدم انشغالهم بالمشكلات الفرعية.
6. سرعة اتخاذ القرارات و حل المشكلات.
7. اتخاذ قرارات أفضل:لأن متخذ القرار إذا كان يعايش المشكلة فهو أقدر من المدير الذي لا يعرف تفاصيلها.
8. توازن السلطات و المسؤوليات.
9. رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية.
10. مخاطر القرارات الضعيفة موزعة فهي تؤثر على إدارة واحدة أو قسم واحد بدلا من التأثير على المنظمة كلها أو عدد من الإدارات .

عيوب المركزية الإدارية :-

1. قد يحدث تشتيت للهدف .
2. تناقض أو عدم تناسق القرارت المتخذة .
3. ازدواج الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة و زيادة التكاليف .
4. صعوبة الاتصالات أفقياً ورأسياً لأن الإدارات المختلفة تصبح "شبه مستقلة" وبطء الوقت المستنفذ فى نقل المعلومات .
5. قد يشعر المديرون بعد أهمية الاستشارات التى يقدمها المتخصصون ، أو عدم الحاجة إليها .
6. صعوبة الرقابة ، وضعف الروابط مع الإدارة العليا ، وخاصة فى الفروع والمناطق الأخرى .
7. هناك خطورة النظرة الجزئية (كل إدارة تتخذ قراراتها على حده) ، وعدم أخذ العوامل الأخرى المؤثرة فى الحسبان .

تصميم الهيكل التنظيمى

تعريف الهيكل التنظيمى

هو شكل و إطار التسلسل الإداري للمؤسسة

الذي يوضـــح فيـــه

- مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية .
- العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة .
- خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم .

حيث يستطيع **الناظر إلى الهيكل التنظيمي** لأي مؤسسة التعرف علىالوحدات و الأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطـات فيهـــا.

عناصر الهيكل التنظيمي

هناك عدة عناصر لابد من توافرها فى الهيكل التنظيمى :-

1. وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمنظمة.
2. وضوح التخصص فى العمل ووجود مهام محددة.
3. نطاق الإشراف وخط السلطة والمسؤولية.
4. مواقع إتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

المبادئ التى يقوم عليها الهيكل التنظيمى

عند بناء الهيكل التنظيمى أو إعادة بنائه هنالك عدة مبادئ أساسية تؤخذ فى الإعتبار وهى :

1.مبدأ وحدة الهدف :

حيث لكل تنظيم هدف يسعى إليه.

2. مبدأ تقسيم العمل :

جعل كل فرد مسؤلاً عن العمل.

3. مبدأ وحدة الرئاسة :

لكل عامل رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات (رئيسين غرقوا المركب).

4. مبدأ تساوي السلطة مع المسؤولية:

كل مسؤولية وظيفية تتبعها سلطة تمكن من أدائها.

5. مبدأ الوظيفة :

التنظيم الإدارى على أساس الوظائف ونوع العمل المطلوب وليس على أساس الشخص.

6. مبدأ قصر خط السلطة :

تزداد الفاعلية الإدارية كلما قلت المستويات الإدارية.

7. مبدأ المرونة :

قابلية التنظيم للتكيف ومقابلة التغيرات الداخلية والخارجية فى وقتٍ وجيز دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية به.

أنواع الهياكل التنظيمية

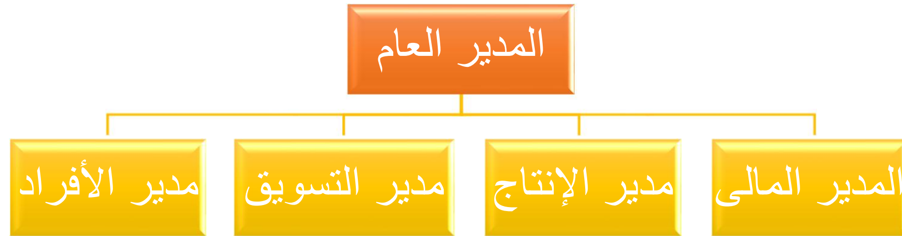
تتنوع الهياكل التنظيمية حسب الغرض منها، فهناك هياكل تنظيمية يتم تصميمها علي الأساس الوظيفي , الجغرافي , السلعي , التنفيذي , المختلط , الإنتاجيوغيرها كثير من الأسس حيث تقوم (المنظمات , المؤسسات)بإختيار هيكلها التنظيمي حسب ما يتناسب مع طبيعة عملهافليس هناك طريقة مثالية تصلح للتطبيق علي كل المنشآتفلكل منشأة ظروفها و لكل هيكل تنظيمي مزاياه و عيوبه .

1. الهيكل التنظيمى على الأساس الوظيفى :-

أكثر أسس التجميع قبولا وشيوعا في الواقع العملي

و يتم بموجب هذا الهيكل التنظيمي تقسيم المنشأة إلي عدد من الوحدات التنظيمية

التي تتناسب مع عدد الوظائف التي تقوم بها ، بحيث كل وحدة تنظيمية تقوم بأداء وظيفة للمنشأة كلها ، يمكن أن تجزأ كل وظيفة رئيسيه إلي عدت وظائف فرعية.



المزايــــا :-

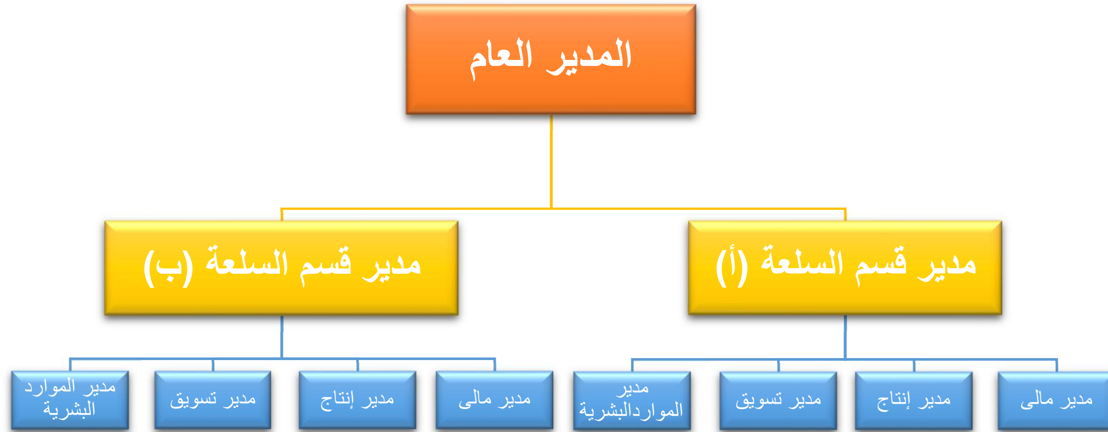
- البساطة والوضوح والاستفادة من التخصص الوظيفي .
- رفع مستوى الأداء نتيجة للتكرار والخبرة.
- استخدام مبدأ التخصص النوعي في العمل الذي يساعد علي رفع وتحسين كفاءة الأداء.
- يحقق قدر كبير من التنسيق في أداء أعمال المنظمة المتمـاثلة و المتشابه.
- سهولة وزيادة فاعلية الإشراف علي العمليات المترابطة.
- المديرين يدافعون بقوة عن الأنشطة الرئيسية بالمنشأة.

العيـــــــوب :-

- استخدام المركزية الزائدة مما يعيق التنسيق في حالة تعدد المناطق الجغرافية للمنظمة .
- زيادة استخدام مبدأ التخصص ممـا يؤدي إلي صعوبة توفير الأفراد المؤهلين لشغل المناصب الإدارية العليا في المنظمة .
- عدم الاهتمام بأهداف المنظمة حيث يتم التركيز على الإمعان في التخصص الفرعي .
- الصراع بين الوظائف المتخصصة بالمنظمة وظهور التعارض بينها على حساب مصالح المنظمة .
- تجاهل المناطق الجغرافية التي تعمل بها المنظمة نظرا لعدم ظهورها بالهيكل التنظيمي .
- انخفاض احتمالات التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة بالمنظمة نتيجة لاستخدام المركزية الزائدة .

2. التقسيم علي أساس المنتج أوالخدمة

يفضل استخدامه في المنظمات ذات الإنتاج المتنوع حيث يتم تخصيص إدارة لكل منتج مثل السلع المنزلية الكهربائية وصناعة السيارات وغيرها.



المزايـــا :-

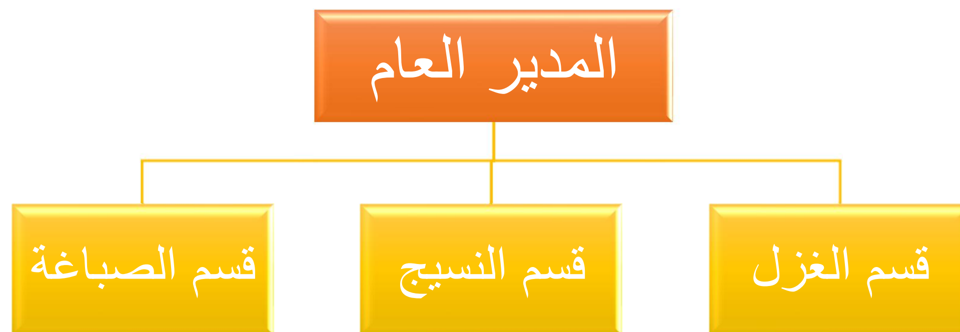
- البساطة في حساب إيرادات و تكاليف كل منتج .
- يمكن المنظمة من استخدام المعدات المتخصصة لكل منتج .
- تحقيق التكامل بين مجموعة الوظائف المرتبطة بمنتج معين .
- التمكن من تحديد المسئولية في حالة التعرض لمشاكل .
- الاستفادة من مزايا التخصص الدقيق .

العيـــــوب :-

- ارتفاع تكلفة التنسيق بين المجموعات المختلفة من المنتجات .
- تكرار ممارسة الوظائف الإدارية و المهنية منتج على حدة .

3. التقسيم علي أساس العمليات (المراحل)

يستخدم هذا الأساس في المنشآت الصناعية والخدمية كالمكاتب الاستشارية والمقاولات وشركات الغزل والنسيج .



المزايـــا :-

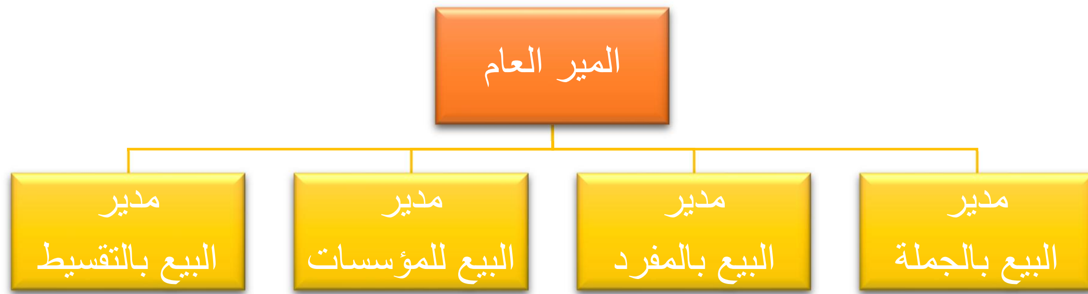
- التركيز على حل مشكلات الإنتاج والعمليات .
- تحقيق التوازن بين المراحل الإنتاجية المختلفة بما يضمن تدفق الإنتاج .
- التنسيق بين احتياجات المراحل الإنتاجية .

العيـــــوب :-

- عدم الاهتمام بالأنشطة الإدارية بالمنشأة .
- التركيز على العمليات الفنية و إهمال الجوانب التسويقية للمشروع .
- ارتفاع التكاليف غير المباشرة للعمليات الإنتاجية .

4. التقسيم علي أساس العملاء

ويتم وفقاً لهذه الطريقة تقسيم أنشطة المنظمة ، كلها أو جزء منها ، بحسب نوع المستهلكين أو العملاء الذين يتلقون السلع أو الخدمات التى تنتجها المنظمة . ويستند المنطق هنا على أن هناك اختلاف كبير بين أنواع العملاء.



المزايــــا :-

- تحقيق الاهتمام بالعملاء .
- السرعة في تلبية طلبات العملاء و حل مشاكلهم .
- تحقيق التكامل في الوظائف المتعلقة بكل مجموعة من العملاء.
- الاستفادة من مزايا التخصص.

العيــــــوب :-

- زيادة الأعباء الإدارية نتيجة لتكرار الأعمال مع المجموعات المختلفة من العملاء .
- صعوبة التنسيق بين الإدارات القائمة على أساس العملاء .
- صعوبة التغلب على الطاقات العاطلة المخصصة لكل نوع من العملاء.

5. التقسيم علي أساس الجغرافي

يستخدم في المنظمات التي تعمل على نطاق منطقة جغرافية واسعة أو في العديد من المناطق الجغرافية محليا وإقليميا مثل جنرال موتورز يمتلك فروع في أكثر من 120 دولة وتستهدف القرب من أسواق منتجات المنشأة الرئيسية سواء بالداخل أو بالخارج وأيضا القرب من الموارد البشرية والمادية التي تحتاجها المنظمة .

المزايـــا :-

- جميع المهارات التسويقية في مراكز بيع متفرقة بالقرب من أسواق المنتجات .
- سرعة اتخاذ القرارات اللازمة و المتوافقة مع ظروف كل منطقة جغرافية .
- إمكانية تفويض السلطة و بالتالي تدريب كوادر إدارية جديدة .
- سهولة تقييم أداء كل منطقة جغرافيه في ضوء المبيعات و عدد العملاء و غيرها .

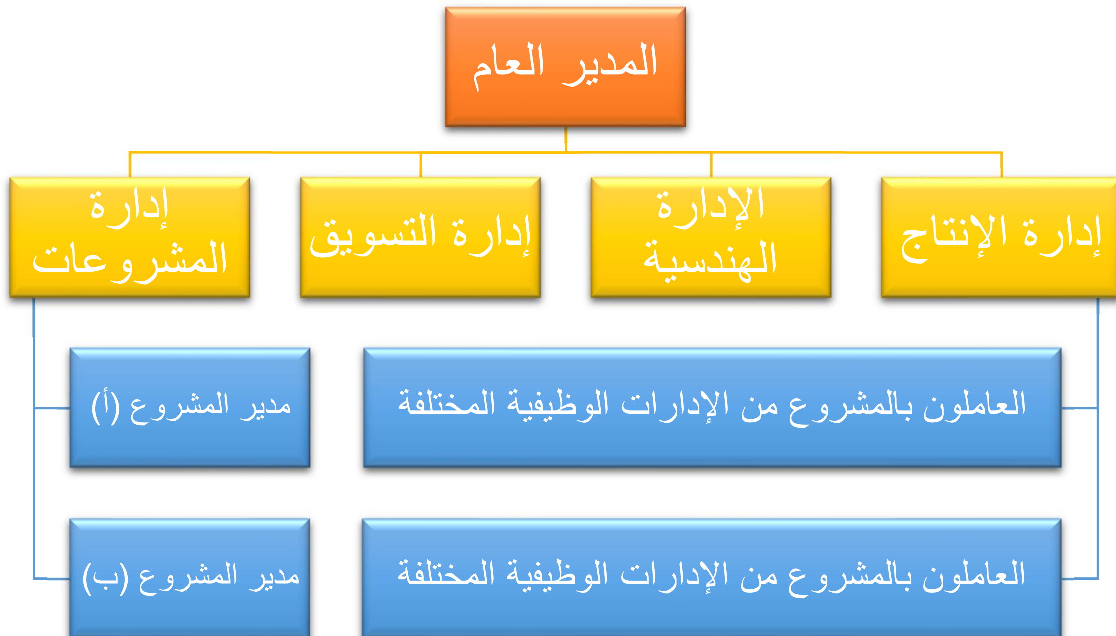
العيـــــــوب :-

- ارتفاع التكاليف الإدارية للفروع .
- تكرار أداء الوظائف الإدارية بالمنشأة .
- صعوبة التنسيق و الرقابة على أنشطة المنظمة .

6. التقسيم المصفوفي (المركب)

وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف فى هيكل وظائفي وكذلك يتم اختيار مسئول عن كل منتج بحيث يكون أيضاً مديراً لعاملين فى وظائف مختلفة . بالطبع فى هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان .

مثال: مؤسسة لديها إدارة مشروعات يرتبط بها مدراء مشروعان مدير المشروع (أ) ومدير المشروع (ب) وكل مدير يتبعه عاملين من إدارات مختلفة يكون لكل منهم له رئيس آخر فى إدارته . كما موضح بالشكل الآتي :-



المزايــــا :-

- يجمع الكثير من مميزات كلاً من التنظيم الوظائفي والقطاعي.
- مشاركة من الإدارات المختلفة بشكل مرن فى السلع أو المشروعات المستقلة.
- تزويد السلع والمشروعات بكافة التخصصات المطلوبة من الإدارات المختلفة.
- التوافق بسرعة على التغييرات فى ظروف السلع والمشروعات.

العيـــــــوب :-

- صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين.
- يحتاج إلى مرونة عالية من الموارد البشرية للعمل فى سلع ومشروعات مختلفة.
- تختلط السلطة التنفيذية بالسلطة الوظيفية ، واحتمال النزاع كبير.
- يحتاج إلى وقت طويل فى الإجتماعات الخاصة بالتنسيق بين الخبرات الوظيفية وبين السلع والمشروعات.

التوجيه

اولاً: الإتصال

تتكون عملية الاتصال من خمسه عناصر أساسية هي :

1) المرسل (المتصل)

هو الشخص او الجهة الذي يقوم بالاتصال لارسال فكرة او معلومة بقصد احداث التواصل وقد يكون المتصل فردا او مجموعة من الافراد ولكي يكون المتصل فعالا يجب مراعاة الاتي :-

1. ان تكون الفكرة التي يرغب في توصيلها واضحة ومحددة .
2. ان يتمتع المرسل بثقة المستقبل .
3. ان يختار الوقت المناسب للرسالة .
4. ان يختار وسيلة الاتصال المناسبة .
5. ان يهتم بالمعلومات المرتدة وتقييم نتائج الاتصال .

2) المستقبل

ويقصد به الطرف الثاني في عملية الاتصال الذي يتلقي الرسالة وقد يكون فرد او مجموعة ولكي يكون المستقبل فعالا في عملية الاتصال يجب مراعاة ما يلي :-

- ان يقوم بتنمية قدراته على الادارك والاستيعاب.
- ان يكون حساسا في الاتصالات والاستماع بموضوعية .
- ان يتجنب الاحكام الذاتية.

3) الرسالة

وهي تعتبر مضمون عملية الاتصال أي المادة المنقولة او المتبادلة المراد توضيحها ولكي تحقق الرسالة هدفها لا بد من توافر عدة خصائص هي :

- ان تصمم وترسل الي المستقبل في صيغة تثير الانتباه وفي الوقت والمكان المناسب.
- ان تكون المادة المنقولة مفهومة لدى المستقبل والمرسل معا.
- اذا كانت الرساله موجهة اليالعاملين بالمنظمة فيجب الحرص علي ان تصلهم جميعا .

4) الوسيلة

هي الأداة المستخدمة لنقل المعلومات فقد تكون شفهية او مقابلة شخصية او حديث تليفوني او اجتماع او كتابة

ويتوقف اختيار الوسيلة علي عده عوامل منها :-

- مدى احمية الرسالة .
- درجة سرية الرسالة .
- عدد الافراد المطلوب الوصول اليهم.
- السرعة اللازمة لاجراء الاتصال.
- تكلفة الوسيلة .

5) التغذية المرتدة

وهى محصلة او نتيجة الاتصال وهى تكشف عن تفاعل المرسل اليه بمضمون الرسالة وتعد من الامور الهامة في عملية الاتصال لكونها المقياس الحقيقي للحكم علي مدي فاعلية عملية الاتصال .

أنماط الاتصال قي المنظمات

يوجد العديد من أنواع الاتصالات وتقسيماتها المختلفة منها

أولا الاتصالات تبعا للسلطة وهي

1. **الاتصالات الرسمية**

ويقصد بها الاتصال الذي يتم في اطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم من خلال المسارات التي يحددها البناء التنظيمي وتتخذ ثلاث اتجاهات رئيسية هي :

- اتصالات الي اسفل : وتاخذ شكل التعليمات والتوجيهات
- الاتصالات الي اعلي : وتكون في شكل توصيل معلومات تساعد في اتخاز القرار
- الاتصالات الافقية : وتهدف الي التنسيق بين الإدارات والاقسام ذات المستوي التنظيمي الواحد

2. **الاتصالات غير الرسمية**

وهى تلك الاتصالات التي تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال في المنظمة وينشا الاتصال غير الرسمي نتيجة لسعى العاملين او تعرضهم لمشاكل مشتركة لتحقيق اهداف مشتركة او اشباع حاجات مشتركة.

ويمكن ان يكون الاتصال غير الرسمي احد معوقات العمل اذا كان ضد اهداف المنظمة من قبل العاملين ومن الممكن للمنظمة ان تستفيد منه في تحقيق أهدافها والإدارة الحكيمة هي التي تتعرف علي مسارات الاتصالات غير الرسمية وتحلل محتواها ثم توجه الاتصالات غير الرسميه الى الأهداف العامة وليست في تحقيق الأهداف الشخصية

وهى تلك الاتصالات التي تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال في المنظمة وينشا الاتصال غير الرسمي نتيجة لسعى العاملين او تعرضهم لمشاكل مشتركة لتحقيق اهداف مشتركة او اشباع حاجات مشتركة.

ويمكن ان يكون الاتصال غير الرسمي احد معوقات العمل اذا كان ضد اهداف المنظمة من قبل العاملين ومن الممكن للمنظمة ان تستفيد منه في تحقيق أهدافها والإدارة الحكيمة هي التي تتعرف علي مسارات الاتصالات غير الرسمية وتحلل محتواها ثم توجه الاتصالات غير الرسميه الى الأهداف العامة وليست في تحقيق الأهداف الشخصية .

الأنماط القيادية

1.نمط القيادة التحويلية :-

القائد صاحب هذا النمط يتميز بقدرته العالية على تحفيز المرؤوسين لتحقيق الإنجاز والأداء المرتفع من خلال تغيير إتجاهاتهم ومعتقداتهم بدلا من السعى للحصول على الطاعة وتبادل المنفعة من خلال الحصول على المرتبات والمكافآت والحوافز فى مقابل تحقيق طلبات ورغبات القادة وبما يتماشى مع أهداف ورؤية المنظمة وكذا لدية القدرة على قيادة المنظمة فى مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير فى سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التى تواجة منظماتهم .

ويقوم القادة التحويليون بمساعدة أفراد المنظمة على تحويل البرامج إلى تلبية الإحتياجات المتطورة بإستمرار لعملائها وكذا لديهم القدرة على مواجهة المتغيرات التى حدثت فى السوق والإقتصاد العالمى والتى جعلت منظمات الأعمال أكثر ديناميكية وأكثر قدرة على مواجهة هذة التحديات ، لذا فإن القيادة غيرت من أنماطها ونماذجها وأساليبها لمواجهة هذه التحديات .

ونتيجة لكل المتغيرات السابقة تطلبت نوعية جديدة من القيادة أطلق عليها القيادة التحويلية تكون قادرة على مواجهة التحديات العالمية وزيادة القدرات التنافسية للمنظمة عالمياً .

2.نمط القيادة الإشتراكية:-

القائد صاحب هذا النمط يسعى لمشاركة المرؤوسين فى إتخاذ القرارات ويكون قريبا منهم يشاركهم فى مشكلاتهم وطموحاتهم ويسعى لبناء علاقات جديدة معهم وكذا فيما بين المرؤوسين ويكون تركيزه الأساسى على أعضاء الفريق والمنظمة وكذا الحفاظ على مصالحهم وتلبيه إحتياجاتهم والإستفادة من خبراتهم فى إتخاذ القرارات وذلك يجعل جميع أعضاء المنظمة أكثر نجاحا ورضا عن العمل ولكن يعيب على هذا النمط أن يضع الأفراد فى المرتبة الاولى والعمل فى المرتبة الثانية وبذلك يصبح هذا النمط أقرب للنمط المهتم بالعمال.

3. النمط الكايزمى : -

القائد الكاريزمى شخصية قوية وجذابة ومحبوبة أيضاً حيث يلتف حولها المرؤوسين ويعتبرونه صاحب مهارات متميزة فى توفير تصور لمستقبل قريب يمكن بلوغه بتضافر جهود الجميع ، وكذا لديه قدرة على دفع العاملين للعمل وتحقيق نتائج أكبر مما هو متوقع منهم عن طريق إشعال الحماسة فى قلوب العاملين.

ويمكن تحديد الصفات الكاريزمية للقادة فى الآتى :

أ- توافر الرؤية للمستقبل .
ب- القدرة على شرح و إقناع الآخرين بهذه الرؤية.
ت- توافر الحجج القوية التى تثبت صحة رؤاة المستقبل.
ث- لديه إيمان قوى بضرورة التغيير.
ج- لدية طاقات كبيرة وغير معتادة.
ح- لدية إدراك ووعى كبير لما يحدث فى البيئة الداخلية والخارجية.

4. النمط الدكتاتوري :-

القائد صاحب هذا النمط لا يثق إلا بنفسه ويعتقد دائماً أنه على صواب لا يستمع إلا لنفسه يقوم بإصدار الأوامر للآخرين ويتوقع منه التلبية الفورية دون تفكير والقائد فى هذا النمط يتميز بالصرامة وعدم وضع ظروف المرؤوسين فى الاعتبار كما أنه يميل إلى إستخدام أسلوب العقاب ونادراً ما يكافئ مرؤوسيه ويشعرهم دائماً أنهم مقصرين ويتصيد الأخطاء لهم حتى يتمكن من السيطرة عليهم وهذا النمط يشيع جو من السلبية واليأس داخل المنظمة ويفقد المرؤوسين الثقة فى أنفسهم ولا يصبح لهم سوى البعد عن القائد وهذا النمط لا يؤدى حال الاعتماد عليه فقط سوى إلى الفشل الزريع ولكن يمكن إستخدامه فقط فى أوقات الأزمات مع الموظفين غير الملتزمين .

ثالثا التحفيز

وهنا لا بد من الفصل بين الدافع والحافز

الدافع : هو شيء داخلي ينبع من نفس الانسان ويخلق لديه الرغبة في العمل أي انه قوة داخلية تدفعه للبحث عن هدف محدد.

اما الحافز فهو : شيء خارجي يجذب الفرد باعتباره وسيلة لاشباع حاجات إنسانية .

أنواع الحوافز

أولا الحوافز المادية

وهي تلك الحوافز الملموسة المتمثلة فيما يحصل عليه الفرد من اجر او العلاوة او المكافآت اذا كان الحافز ثوابا او تمثل الخصم اذا كان الحافز عقابا وقد تكون الحوافز المادية فردية او جماعية .

ثانيا الحوافز المعنوية

هي حوافز تمنح للافراد والجماعات في صورة غير مادية فهي تلك الحوافز التي لها تاثير نفسي وتشمل خطابات الشكر والمشاركة في القرارات والثناء والمديح وقد تكون الحوافز المعنوية فردية او جماعية .

الرقابة

الرقابة وفقاً لمصدرها

1) الرقابة الداخلية

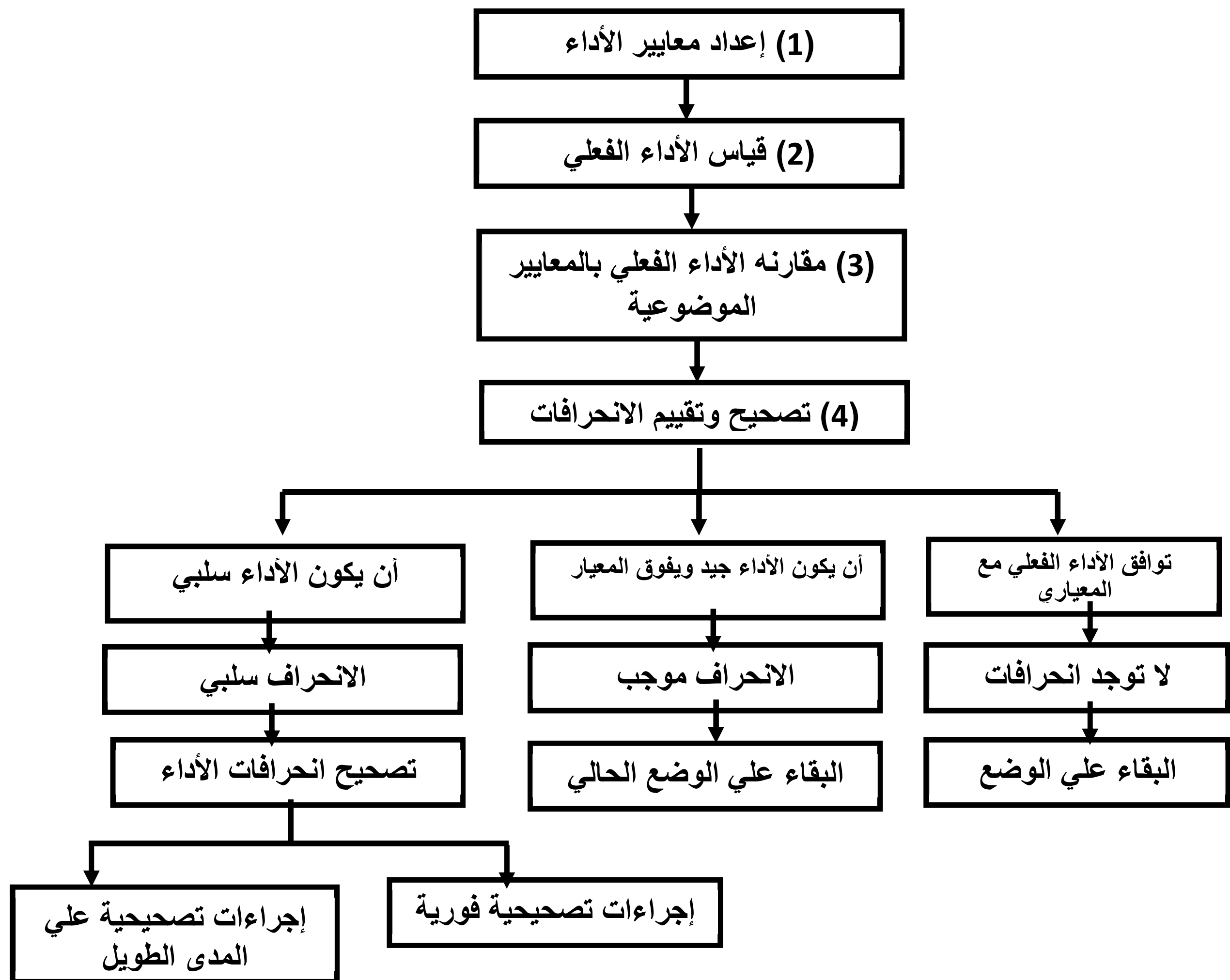
يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التى تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التى تؤديها ، والتى تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

2) الرقابة الخارجية

تعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمما للرقابة الداخلية . ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الآداء، فإنه ليس من الداعى عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية. لذلك فإن الرقابة الخارجية فى العادة تكون شاملة ، أى غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإدارى للمنظمة لا يخالف القواعد والإجراءات.

وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارة العليا ، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالا يمكنها من حرية العمل وبُعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية فى أعمالها ، أو محاولة التأثير فى اتجاهاتها.

مراحل (خطوات) العملية الرقابية



1. إعداد معايير الأداء

تعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط ، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات ، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد ، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل ، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي :

أ- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة .

ب- تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات ، التدريب ، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها .

ت- تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث ، زيادة معدل السرقات ، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام ، زيادة عطل الآلات والمعدات .

2. قياس الأداء الفعلى

وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعة ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه .

ويمكن قياس الأداء بوسائل عديدة أهمها :

- الملاحظة الشخصية

وتعنى تواجد الرئيس فى مكان أداء النشاط ، ويلاحظ الآداء الفعلى من حيث الطرق المستخدمة للأداء ، ونوع العمل ، وكميته، وموقف العاملين.

- التقارير

وهى تتضمن معلومات شاملة ومدعمة بالإحصائيات والبيانات اللازمة ، ويجب هنا التأكد من أن التقارير مصححة بفاعلية من حيث التوقيت أو المحتوى.

كما أن قياس الأداء يمكن أن يحدث عند مختلف مراحل النظام ومنها :

1. الرقابة الوقائية

ومن خلالها يتم قياس الآداء قبل بدء عملية التشغيل الفعلى أو الإنتاج للسلعة مثل فحص المواد الخام التى سوف تستخدم فى صنع السلعة للتأكد من مدى مطابقتها لمواصفات الجودة.

2. الرقابة المصاحبة للتنفيذ

ومن خلالها يمكن قياس الآداء خلال مراحل التنفيذ الفعلى ، وذلك بهدف تفادى وقوع الخطأ أصلا، واكتشافه وتصحيحه فى التوقيت المناسب ، وقبل إكتمال النتائج والانتهاء من التنفيذ.

3. الرقابة العلاجية

وهذا القياس يتم بعد الانتهاء كلية من عملية التنفيذ الفعلى.

3. مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير الموضوعة

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف ، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح ؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة ، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء Management By Exemption في هذه الخطوة مجالاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير .

المقصود بالإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار . أي من الممكن للمدير وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية .

4. تصحيح وتقييم الإنحرافات

يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيدها إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها . وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية . أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذٍ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي.

أي أن تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد علي ثلاثة أشياء :

1. المعيار .
2. دقة القياسات التي بينت وجود الإنحراف .
3. تحليل أداء الشخص أو الآله لمعرفة سبب الإنحراف .

و عند تحليل أسباب الانحرافات قد يكون واحدة من الآتي :

1. خطأ في الخطة .
2. خطأ في التنفيذ .
3. خطأ في المعيار الخاص بالقياس .

وأخيرا يجب اتخاذ القرارات التصحيحية بسرعة و في الوقت المناسب لتصحيح مسارات الآداء بالنسبة للانحرافات ، و تنقسم الإجراءات التصحيحية التي تتخذ في حالة حدوث انحرافات الي جزئين :

أ- اجراءات تصحيحية فورية :

و هذا النوع من الاجراءات هو الذي يحدث كل ساعة ، او كل يوم أثناء العمل اليومي ، و يحتاج الي وقت قصير عند اتخاذ القرار اللازم لتنفيذه .و هكذا فان الأمر لا يحتاج الي مجهود كبير ، و لا الي وقت طويل لكي يمكن أن يتخذ الإجراء التصحيحي المناسب . ونستنتج من ذلك أن الاجراء التصحيحي الفوري يتم سريعا لتصحيح الانحراف دون التفكير كثيرا في أسباب هذا النحراف .

ب- اجراءات تصحيحية علي المدي الطويل :

تختلف هذه الاجراءات عن الفورية السابقة في أنها تتم بعد دراسة و تحليل بصورة أعمق ، و تركز علي تلافي الأسباب التي أحدثت الأنحرافات حتي لا تتكرر في المستقبل ، و عند تطبيق هذا النوع من الإجراءات فإنه يأخذ وقتا طويلا حتي تحقق آثاره التصحيحية .

****